

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis setiap perusahaan menuntut perusahaan atau organisasi untuk menciptakan kinerja karyawan yang berkualitas tinggi dalam rangka pengembangan organisasi. Faktor yang penting karyawan adalah sumber daya manusia yang menjadi pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi kegiatan di suatu organisasi. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi memegang peranan yang sangat penting Wibowo (2016). Sebagai tenaga kerja, sumber daya manusia memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas organisasi. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal. Syafriyanto (2019) menyatakan bahwa kedudukan sumber daya manusia bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga sebagai penggerak dan penentu berlangsungnya proses produksi dan segala aktivitas perusahaan.

Pencapaian tujuan suatu organisasi merupakan tujuan utama dibentuknya organisasi, baik organisasi formal maupun nonformal. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika SDM yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Agar SDM yang bekerja dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan baik, maka diperlukan kinerja SDM yang dapat memberikan hasil kerja optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Tanpa adanya kinerja SDM yang baik, maka tujuan yang ada dalam organisasi sulit dicapai. Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Fauzi dkk, 2016). Sedangkan menurut Kasmir(2016) mengatakan kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Pertumbuhan industri pariwisata secara tidak langsung tidak terlepas dari aspek-aspek yang mendukungnya salah satu sector pendukung industri pariwisata adalah jasa perhotelan menurut peraturan Menteri Pariwisata dan Ekonomi kreatif Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2014 pasal 1. Menurut (Sulastiyono 2016:5). Pariwisata telah menjadi industri terbesar dan memperlihatkan pertumbuhan yang konsisten dari tahun ke tahun. *World Tourism Ogranization* memperkirakan akan terjadi peningkatan sebesar 200% terhadap angka kunjungan wisatawan dunia saat ini. Perkembangan pariwisata yang begitu pesat menyebabkan banyak hotel didirikan sebagai tempat menginap wisatawan. Khususnya di Bali Berbagai jenis hotel seperti bungalow, *homestay*, *cottage*, hostel dan villa bisa dengan mudah ditemui di berbagai tempat. Tidak hanya penginapan saja restaurant dan bar pun juga sangat mudah ditemui. Berbagai macam ciri khas dari menu yang disediakan dari masing – masing restaurant dan bar membuat tamu merasa ingin mencoba menu yang disediakan (Padmayoni, 2019). Salah satu hal yang paling penting yang harus dipersiapkan oleh para pemilik usaha adalah bagaimana menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas agar operasional di perusahaannya dapat

berjalan sesuai keinginan pemilik karena sumber daya manusia merupakan asset yang paling penting dalam setiap usaha.

Three Brother Bungalows merupakan akomodasi penginapan yang didirikan tahun 1970 yang berlokasi di Banjar Temacun Kuta Badung. Three Brother Bungalows memiliki 87 kamar dengan karyawan sejumlah 50. Salah satu upaya dalam rangka untuk meraih tujuan Perusahaan adalah dengan mengoptimalkan kinerja karyawan. Karyawan yang berkualitas adalah karyawan yang kerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh Perusahaan. Sehingga kinerja karyawan sangat penting dalam pencapaian Perusahaan, namun dalam hasil pendapatan yang dilakukan kinerja karyawan belum optimal hal ini dapat dilihat pada data hasil Three Brother Bungalows yang berkaitan dengan tingkat kinerja karyawan, seperti pada table berikut.

Tabel 1.1

Hasil Pendapatan Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali Tahun 2019-2022

No	Tahun	Target Pendapatan (RP)	Realisasi	Deviasi	Presentase Capaian (%)
1	2019	500.000.000	563.000.000	63.000.000	112,6
2	2020	600.000.000	505.000.000	(95.000.000)	84
3	2021	720.000.000	595.000.000	(125.000.000)	82
4	2022	864.000.000	658.000.000	(38.000.000)	76

Sumber: Three Brother Bungalows

Berdasarkan tabel 1.1, dapat dilihat bahwa kineja karyawan belum mencapai target pendapatan perusahaan. Hal ini dapat disaksikan dari belum tercapainya target pendapatan yang diharapkan Perusahaan dan realisasi tidak mencapai target pada tahun 2020 sebesar 28%, pada tahun 2021 terjadi penurunan sebesar 2% dan pada tahun 2022 sebesar 6 % dari tahun sebelumnya. Penjelasan di atas membuktikan

bahwa kinerja karyawan Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali belum optimal.

Perkembangan dari Three Brother Bungalows mengarah pada keadaan yang cukup baik. Pada perkembangan usahanya, Three Brother Bungalows tidak lepas dari pengaruh sumber daya manusia yang ada. Berdasarkan wawancara yang peneliti lakukan dengan manager Three Brother Bungalows, yaitu Anak Agung Ngurah Alit, yang menyatakan bahwa di Three Brother Bungalows sendiri dalam beberapa tahun ini mengalami penurunan target hasil pencapaian diindikasikan adanya fenomena menurunnya kinerja karyawan terkait kualitas pelayanan yang menurun, karena pelayanan yang dilakukan karyawan belum optimal hal ini dapat dilihat dari data keluhan berikut :

Tabel 1.2

Data Jumlah Keluhan Three Brother Bungalows Tahun 2019-2022

No	Tahun	Jumlah Tamu	Jumlah Keluhan	Presentasi total keluhan (%)
1	2019	1158	48	4.1 %
2	2020	947	45	4.7 %
3	2021	528	34	6.4 %
4	2022	1211	56	4.6 %

Sumber: Three Brother Bungalows

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi oranglain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kemampuan mempengaruhi yang dimiliki seorang pimpinan akan menentukan cara yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil kerja Afandi (2018). Hal ini didasarkan pada argument yang menyatakan bahwa seorang pemimpin memiliki otoritas dalam

merencanakan, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan mengawasi perilaku karyawan sesuai dengan fungsi dari manajemen. Seorang pemimpin dianggap baik jika memiliki kuat untuk melayani dan memimpin, yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya untuk saling memperkuat secara positif. Pemimpin organisasi dapat mempengaruhi perilaku dengan cara menciptakan sistem dan proses organisasi yang sesuai kebutuhan, baik kebutuhan individu, kebutuhan kelompok maupun kebutuhan organisasi Assaly (2019).

Kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi karena apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya maka dia akan mampu, baik dari segi pengetahuan, keterampilan maupun mental serta karakter produktifnya. Menurut (Tjiptono dalam Meithiana Indrasari ,2019:61) kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku individu yang memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan dan kinerja yang diharapkan dalam pekerjaan atau organisasi. Kompetensi karyawan yang terdiri dari pengetahuan, kemampuan atau keterampilan, sikap serta situasi Soetrisno dan Gilang (2018). Perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang berkompeten di bidangnya. Karyawan yang kompeten adalah sebuah modal dari keterbelangungannya sebuah organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, karyawan dari Three Brother Bungalows merasa kurang dalam keterampilan melayani pelanggan, implementasi pengetahuan dan kurangnya rasa percaya diri sehingga membuat kinerja kurang optimal hal ini dicerminkan dari latar belakang pendidikan karyawan yang berbeda-beda. Three

Brother Bungalows memiliki 50 karyawan dimana 50% dari karyawan tersebut lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) sehingga secara standar kompetensi tentu masih kurang dari pada dengan karyawan yang berpendidikan Diploma.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wuisan (2019), Pramularso (2018) dan Dwiyanti (2019) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anjani (2019) dan Kusumasari dan Lumanauw (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Rosmaini (2019) dan Hidayat (2021) menyatakan kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain kompetensi gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor kinerja karyawan. *Servant leadership* adalah pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberi kontribusi untuk membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia. Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani Neuschell (2008:107). Pertama kali, istilah *Servant leadership* dikemukakan oleh (Greenleaf, 1973) di buku yang berjudul “The Servant as Leader”. Menurut Robert Greenleaf, *Servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan atau mau untuk melayani karyawannya. Awal mula dari servant adalah dimulai dengan perasaan natural yang timbul dari dalam diri seseorang yang memang ingin melayani dan juga memang ingin melayani terlebih dahulu, kemudian karena pilihannya untuk

melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin. Model kepemimpinan ini adalah model kepemimpinan yang jarang diterapkan dalam suatu perusahaan dikarenakan pemimpin harus memiliki jiwa untuk melayani yaitu pelayanan kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat, sebagai prioritas utama dan yang pertama. Untuk dapat menerapkan *Servant leadership* harus mempunyai pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang baik serta mampu memotivasi karyawannya agar dapat mencapai tujuan yang direncanakan Sukmadewi (2022). Gaya kepemimpinan ini seringkali menjadi hambatan bagi karyawan dalam menjalankan tugas dan kegiatan sehari-hari. Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan kepemimpinan di Three Brother Bungalows masih kurang optimal seperti pemimpin perusahaan kurang memberikan arahan kepada karyawan, pemimpin jarang ada dikantor sehingga pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tidak ada pengawasan dan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Dani (2021), Prasetyono (2020) dan Utami (2021) menyatakan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan Pala'langan (2021) dan Rahayu, M. (2019) yang menyatakan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Agatha (2021) dan Haryono (2020) menyatakan *Servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain kompetensi dan *Servant leadership*, motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan kinerja yang optimal. Motivasi juga bisa diartikan suatu konsep yang menggambarkan power pada karyawan yang

bisa memulai dan membimbing perilaku. Pada dasarnya motivasi merupakan menjaga perilaku manusia. Karena menurut definisi manajer tidak dapat bekerja tanpa orang lain (Syahrial S, 2019).

Menurut Siagian (2005:78) menunjukkan bahwa motivasi sebagai proses yang mempengaruhi kinerja karyawan atau mendorong dari luar terhadap seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa, tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pada tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Hasil penelitian Marjaya (2019) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah bentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Berdasarkan hasil wawancara terhadap beberapa karyawan Three Bothers Bungalows kurangnya penghargaan atau pengakuan atas usaha, lingkungan kerja atau sosial yang tidak mendukung pertumbuhan, inovasi, atau perkembangan pribadi yang membuat karyawan merasa kurang motivasi sehingga hal ini berdampak terhadap kinerja yang kurang optimal. Motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan Marjaya (2019).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Farisi (2020), Harahap (2020) dan Umar (2022) menunjukkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Marlius (2022) dan Kusumasari dan Saputra (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Adha (2019) dan Kurniawan (2021), menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, *Servant leadership*, kompetensi dan motivasi kerja yang baik dapat menunjang kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga perlu dilakukan penelitian, penelitian ini menggunakan teori *Goal Setting Theory* yaitu salah satu bentuk teori motivasi dengan menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana,2017: 11).

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali?
2. Apakah *Servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan dan menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja

- karyawan pada Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali.
2. Untuk menjelaskan dan menguji pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali.
 3. Untuk menjelaskan dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Three Brother Bungalows Legian Kuta Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat menjadi tambahan wawasan dalam bidang sumber daya manusia khususnya yang terkait di bidang kinerja karyawan, penelitian ini menggunakan *Goal Setting Theory* salah satu bentuk teori motivasi terhadap individu untuk mencapai tujuan.

b. Secara Praktis

Penelitian ini upaya untuk meningkatkan kinerja dengan kompetensi, *Servant leadership* dan motivasi pada Three Brother Bungalows Bali .

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori untuk memberikan suatu kajian teoritis bagi kepentingan analisis pemecahan masalah, maka dalam bab ini akan diuraikan beberapa teori yang berhubungan dengan kompetensi, *Servant leadership* dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebagai dasar untuk pembahasan masalah yang dihadapi oleh perusahaan merupakan pokok pembahasan skripsi ini.

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* sebagai teori utama (*grand theory*). *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/ tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi

yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Menurut Robbins (2012:51) apabila seorang karyawan mempunyai komitmen untuk meraih tujuannya, maka komitmen tersebut akan memengaruhi sikapnya dan memengaruhi dampak dari kinerjanya. Pencapaian atas tujuan yang telah ditetapkan, hakekatnya sebagai tujuan/tingkat kinerja yang akan dicapai oleh individu. Individu hendaklah memiliki sebuah keahlian, memiliki sasaran dan mau menerima umpan balik dalam evaluasi kinerjanya. Pencapaian atas tujuan memiliki pengaruh terhadap sikap karyawan dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011:136).

Sebuah tujuan agar efektif, dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki rasa melayani dan peduli terhadap perusahaan dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika mereka tidak tahu bagaimana kemajuannya, akan sulit bagi mereka untuk menyesuaikan tingkat atau arah usaha dalam menyesuaikan strategi kinerja untuk mencocokkan apa yang diperlukan dalam mencapai tujuan. Terkait penetapan tujuan juga diperlukan kompetensi karyawan untuk mengembangkan strategi yang akan dilakukan dalam pencapaian tujuan selain itu motivasi sangat penting agar semangat dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, dengan adanya penentuan tujuan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, keberhasilan karyawan dalam mencapai kinerja karyawan yang baik merupakan tujuan yang harus dicapai, sedangkan variabel kompetensi, *servant leadership*, dan motivasi menjadi faktor

penentu. Semakin tinggi faktor penentu, semakin tinggi juga kemungkinan pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika Afandi (2018:83).

Menurut Mangkunegara (2017:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Fahmi (2017:188) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Torang (2014:74) kinerja adalah kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Prawirosentono dalam Sutrisno (2011:170) juga mengatkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok

orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya pencapaian tujuan organisasi.

Adapun pendapat dari Sinambela (2018:483) yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Shaleh 2018:57)

Menurut Rahmawati (2014:4) kriteria utama dalam pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- 1) Pengukuran kualitas yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan.
- 2) Pengukuran kuantitas yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan dan seberapa baik penyelesaian.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli, kinerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai dapat melalui tugas dan tanggung jawab yang diberikan pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu cakap dan terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal, kemampuan,

kecakapan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan mempergunakan kemampuan dan kecakapan serta keterampilan yang dimilikinya.

2. Faktor- faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Masram (2017:14) faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat- akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

3. Disiplin

Disiplin merupakan taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku

4. Inisiatif

Suatu yang berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:13), faktor- faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1) Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata IQ 110-120 dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dengan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Kaswan (2012:187) ada 6 karakteristik kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

a. Kualitas

Seberapa jauh atau baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar/ rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Seberapa jauh/ baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang ada untuk kegiatan- kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya

Seberapa jauh/ baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi) dimaksimalkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi atau pengurangan dalam kerugian dari masing- masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan untuk supervise

Seberapa jauh/ baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawas atau memberikan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu bentuk tindakan yang dilakukan oleh pihak manajemen baik kepada karyawan maupun kepada manajer yang telah melakukan pekerjaan. Adapun manfaat dari penilaian kinerja tersebut menurut Fahmi (2014) adalah :

- 1) Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.

- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

5. Indikator Kinerja Karyawan

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut di pengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Mangkunegara (2018:527) sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

- 2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

- 3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.

4) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

5) Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan maka kinerja organisasi akan semakin baik pula.

Sedangkan menurut Setiawan (2014:147) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut

1. Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

2. Kesesuaian jam kerja

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

3. Tingkat kehadiran

Jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

4. Kerjasama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5. Kepuasan kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator kinerja karyawan oleh Mangkunegara (2018:52) sebagai berikut :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Tanggung jawab
4. Kerjasama
5. Inisiatif

2.1.3 Kompetensi

A. Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Tannady

(2017:388) kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.\

Menurut Emron, Yohny, Imas (2017,P.140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.

Menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan (Marwansyah 2016:36).

Pianda (2018:33) berpendapat bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengidentifikasi cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada periode waktu tertentu.

Berdasarkan hasil pendapat para ahli, jadi kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

B. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dalam Sudarmanto (2014:53) terdapat 5, terdapat empat aspek yaitu :

1. Motif adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. Sifat adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. Konsep diri adalah sikap dan nilai- nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasi data dan rencana) dan pemikiran.

C. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen Sumber Daya Manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan sistem remunerasi, Sutrisno (2010), mengemukakan adapun beberapa manfaat dalam merekrut pekerja yang memiliki kompetensi diantaranya sebagai berikut:

- 1) Memperjelas standar kerja serta juga harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- 2) Kompetensi individu itu dapat digunakan ialah sebagai alat seleksi tenaga kerja yang potensial.
- 3) Kecakapan tenaga kerja itu akan memaksimalkan produktivitas perusahaan.
- 4) Kecakapan atau kompetensi tenaga kerja bisa dijadikan dasar di dalam mengembangkan sistem remunerasi.
- 5) Kompetensi itu dapat membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi.

- 6) Kompetensi dapat memudahkan perusahaan di dalam menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

D. Jenis Kompetensi

Hutapea dan Thoha (2008 :3) ada beberapa jenis kompetensi yaitu:

- 1) Kompetensi teknis atau fungsional (*technical/ functional competences*) atau dapat juga disebut dengan istilah *hardskills/ hard comtency* (kompetensi keras). Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangn, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik.
- 2) Kompetensi perilaku (*behavioral competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skills soft competency*). Kompetensi perilaku lebih baik menekankan padaperilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi luar biasa.
- 3) Kompetensi pengetahuan atau keterampilan individu. Penekanan pengertian kompetensi jenis ini adalah kepemilikan pengetahuan dan keterampilan.

E. Indikator Kompetensi

Indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi dalam penelitian ini diadopsi dari aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi oleh Sutrisno (2017:204-205) adalah sebagai berikut :

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

b. Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

c. Kemampuan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain-lain).

e. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap

krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

f. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas.

Sedangkan indikator kompetensi menurut Manullang (2016:182)

terdiri dari :

1) Pengalaman

Suatu dasar/ acuan seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktifitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya.

2) Pendidikan

Suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan- persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif pada karyawan dan mengembangkan sumber daya manusia menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.

3) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu.

4) Keterampilan (*skill*)

Kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu

Berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan, maka indikator yang digunakan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator kompetensi menurut Sutrisno (2017) yaitu pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemampuan (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), dan minat (*interest*).

2.1.4 *Servant Leadership*

1. Pengertian *Servant Leadership*

Greenleaf (1973) di buku yang berjudul “*The Servant as Leader*”. Menurut Robert Greenleaf, *Servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan atau mau untuk melayani karyawannya. Awal mula dari servant adalah dimulai dengan perasaan natural yang timbul dari dalam diri seseorang yang memang ingin melayani dan juga memang ingin melayani terlebih dahulu, kemudian karena pilihannya untuk melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin.

Menurut Trompenaars dan Voerman (2010:3) *Servant leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk

mendahulukan pelayanan (Spears, 2010). Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain.

Menurut Vondey (2010), *Servant leadership* merupakan seorang pemimpin yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya, karena itu ia mendahulukan hal-hal tersebut daripada pencapaian ambisi pribadi (*personal ambitious*) dan kesukaannya semata.

Menurut Poli (2011), *Servant leadership* adalah proses hubungan timbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin dimana di dalam prosesnya pemimpin pertama-tama tampil sebagai pihak yang melayani kebutuhan mereka yang dipimpin yang akhirnya menyebabkan ia diakui dan diterima sebagai pemimpin.

Graham dalam Northouse (2013:220) mengemukakan bahwa *Servant leadership* meluas ke tindakan untuk melayani masyarakat “yang tidak berpunya”. Memperkuat definisi yang telah dikemukakan sebelumnya Petterson dalam Mc Shane (2018:344) menjelaskan bahwa *Servant leadership* adalah pemimpin yang melayani pengikut dengan cara menolong pengikut memenuhi kebutuhannya, melatih, membantu, menjadi fasilitator bagi pengembangan diri pengikut.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli *servant leadership* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin dengan pengikut yang ia bantu untuk berkembang dalam reputasi, kemampuan, atau dalam sejumlah hal memberi kontribusi untuk

membangun mereka menjadi orang yang lebih berguna dan bahagia. Kepemimpinan pelayan adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, yaitu untuk menjadi pihak pertama yang melayani.

2. Faktor – Faktor yang mempengaruhi *Servant leadership*

Liden, Wayne, Zhao, & Henderson (2008) dalam Kartikarini dan Indartono (2015) menyebutkan 3 hal yang mempengaruhi *servant leadership* yaitu *context and culture*, *leader attributes*, dan *follower receptivity*. Pertama yaitu *context and culture* yang merupakan kondisi di mana konteks organisasi serta dimensi budaya dalam organisasi dapat diwujudkan. Selanjutnya yaitu *leader attributes* yang merupakan penerapan *servant leadership* yang mencakup pengembangan moral dan kecerdasan emosional. Kemudian *follower receptivity* adalah daya penerimaan karyawan di mana karyawan berada pada kondisi yang diharapkan karyawan itu sendiri.

3. Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Spears (2002:27-29), terdapat sepuluh karakteristik *servant leadership*, yaitu sebagai berikut:

1. Mendengarkan (*Listening*)

Servant-leader mendengarkan dengan penuh perhatian kepada orang lain, mengidentifikasi dan membantu memperjelas keinginan kelompok, juga mendengarkan suara hati dirinya sendiri.

2. Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berusaha memahami rekan kerja dan mampu berempati dengan orang lain.

3. Penyembuhan (*Healing*)

Servant-leader mampu menciptakan penyembuhan emosional dan hubungan dirinya, atau hubungan dengan orang lain, karena hubungan merupakan kekuatan untuk transformasi dan integrasi.

4. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran untuk memahami isu-isu yang melibatkan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Melihat situasi dari posisi yang seimbang yang lebih terintegrasi.

5. Persuasi (*Persuasion*)

Pemimpin yang melayani berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa kepatuhan. Ini adalah satu hal yang paling membedakan antara model otoriter tradisional dengan *servant leadership*.

6. Konseptualisasi (*Conceptualization*)

Kemampuan melihat masalah dari perspektif konseptualisasi berarti berfikir secara jangka panjang atau visioner dalam basis yang lebih luas.

7. Kejelian (*Foresight*).

Jeli atau teliti dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan konsekuensi dari keputusan untuk masa depan.

8. Keterbukaan (*Stewardship*)

Menekankan keterbukaan dan persuasi untuk membangun kepercayaan dari orang lain.

9. Komitmen untuk Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*)

Tanggung jawab untuk melakukan usaha dalam meningkatkan pertumbuhan profesional karyawan dan organisasi.

10. Membangun Komunitas (*Building Community*)

Pemimpin yang melayani berupaya untuk mengidentifikasi berbagai cara untuk membangun komunitas ataupun menciptakan relasi-relasi dengan komunitas lain agar selalu tercipta keadaan yang damai dan sejahtera.

Karakteristik-karakteristik ini menciptakan fondasi bagi *servant leadership* yang efektif, yang bertujuan untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif, penuh kepedulian, dan berfokus pada pelayanan kepada orang lain.

4. Dampak *Servant Leadership*

Faktor akibat dari adanya karakteristik kepemimpinan yang melayani yaitu *servant leadership* berdampak pada kepuasan kerja. Di mana pemimpin yang melayani memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja dari anggota tersebut, sehingga apabila seorang pemimpin memiliki jiwa *servant* yang tinggi, maka kepuasan kerja akan mudah untuk dicapai (Filatrovi et al., 2018).

Servant leadership juga dapat berdampak pada komitmen. Seperti pada penelitian terdahulu menurut (Nadir, 2016) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan pelayan berdampak kepada komitmen organisasi. Hal tersebut dapat terjadi karena seorang karyawan akan lebih merasa nyaman dan lebih berkomitmen kepada organisasi apabila memiliki pemimpin dengan karakter *Servant leadership*.

Selain itu, akibat dari *servant leadership* yaitu anggota ataupun karyawan dapat termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja, sehingga dapat meningkatkan kualitas bawahan dalam melakukan suatu pekerjaannya. Efek yang ditimbulkan oleh pemimpin tentu dapat menentukan kualitas anggotanya. Kinerja anggota juga akan meningkat apabila memiliki seorang pemimpin yang mampu melayani anggotanya dengan baik (Tampi, 2014).

5. Indikator *Servant Leadership*

Indikator-indikator yang dikemukakan Dennis dan Bocarnea, (2005) tentang *servant leadership* adalah sebagai berikut:

a) Kasih sayang (*Love*)

Kasih sayang menunjukkan rasa dan sikap bahwa seorang pemimpin peduli dengandengan anggotanya dan seorang pemimpin menganggap anggotanya tidak hanya sebagai alat untuk menjapai tujuan, namun juga sebagai pelengkap antara kebutuhan dan keinginan.

b) Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menekankan pada kerjasama dengan mempercayakan kekuasaan kepada bawahan atau anggotanya dan mendengarkan saran

dari bawahan atau anggota tersebut.

c) Visi (*Vision*)

Visi merupakan arah ataupun tujuan di masa yang akan datang dan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik untuk di masa mendatang. Visi yang baik tentu perlu diterapkan, karena hal tersebut menunjukkan apa yang akan dilakukan orang seorang pemimpin di masa yang akan datang. Tentunya hal ini akan menjadi inspirasi dan menunjukkan hal baik kedepannya.

d) Kerendahan Hati (*Humility*)

Kerendahan hati menunjukkan sikap seorang pemimpin memiliki rasa saling menghormati dan ikut berkontribusi serta mengakui hasil kerja bawahannya.

e) Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan memperlihatkan seorang pemimpin dapat dipercaya anggotanya serta dapat menunjukkan kelebihan yang membuat pemimpin tersebut dapat terpilih.

Indikator *servant leadership* menurut Barbuto dan Wheeler (2006), serta Wong and Page (2003) dimensi *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. Tindakan (*Altruistic Calling*)

Menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya sendiri dan akan bekerja

keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

2. Empati (*Emotional Healing*)

Menggambarkan komitmen seorang pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.

3. Bijaksana (*Wisdom*)

Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.

4. Mencari Solusi (*Persuasive mapping*)

Menggambarkan sejauhmana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.

5. Tumbuh (*Organizational Stewardship*)

Menggambarkan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas dan mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

6. Berjiwa Sosial (*Humility*)

Menggambarkan kerendahan hati pemimpin, serta menempatkan dan menghargai prestasi orang lain lebih daripada prestasi sendiri.

7. Visioner (*Vision*)

Menggambarkan sejauhmana pemimpin mencari komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama dengan mengajak anggota untuk menentukan arah masa depan organisasi dan menuliskan visi bersama.

8. Melayani (*Service*)

Menggambarkan sejauhmana pelayanan dipandang sebagai inti dari kepemimpinan dan pemimpin menunjukkan perilaku pelayanannya kepada bawahan. Maka *servant leadership* dapat dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya. Pemimpin sebagai pelayan ditunjukkan dengan berbagai perilakunya seperti berupaya membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan, maka indikator penelitian yang digunakan untuk mengetahui kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator kinerja karyawan oleh Dennis dan Bocarnea, (2005) sebagai berikut: Kasih sayang (*Love*), Pemberdayaan (*Empowerment*), Visi (*Vision*), Kerendahan Hati (*Humility*), Kepercayaan (*Trust*).

2.1.5 Motivasi Kerja

A. Pengertian Motivasi Kerja

Salah satu aspek memanfaatkan karyawan adalah dengan pemberian motivasi (daya perangsang) pada karyawan, dengan istilah populer sekarang

pemberian kegairahan bekerja kepada karyawan dengan memanfaatkan karyawan yang memberi manfaat kepada perusahaan. Ini berarti bahwa setiap karyawan yang memberi kemungkinan bermanfaat dalam perusahaan, diusahakan oleh pimpinan agar kemungkinan itu menjadi kenyataan. Usaha untuk merealisasi kemungkinan tersebut adalah dengan jalan memberikan motivasi, karena motivasi inilah yang menentukan perilaku karyawan atau dengan kata lain dari perilaku merupakan cerminan yang sederhana dari motivasi.

Menurut Robbins, (2010:79) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Siagian (2005:78) memberikan pengertian motivasi sebagai proses yang mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa, tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pada tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Pengertian motivasi sebagai proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dorongan (*driving force*) diartikan sebagai desakan yang alami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan. (Samsudin (2005).

Mangkunegara (2005:61) menyatakan “motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan

(situation). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Dari pendapat para ahli maka dapat dikatakan motivasi kerja adalah suatu faktor yang mempengaruhi atau mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas berupa kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil atau tujuan tertentu. mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja karyawan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu, dari pengertian motivasi diatas merupakan respon karyawan terhadap sejumlah pernyataan mengenai keseluruhan maka yang timbul dari dalam diri karyawan agar tumbuh dorongan untuk bekerja dan agar mencapai tujuan yang dikehendaki oleh karyawan segera tercapai.

B. Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2008) dalam Ersani Adhitya Wiyani (2015) ada dua jenis motivasi diantaranya adalah:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi. Dengan adanya motivasi positif diharapkan semangat kerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya karyawan senang

menerima penghargaan yang didapatkannya di tempat kerja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya adalah pimpinan akan memotivasi karyawannya dengan memberikan hukuman atau sanksi bagi karyawan yang memiliki prestasi rendah. Dengan adanya motivasi negatif ini diharapkan semangat kerja karyawan dalam jangka pendek akan meningkat karena pimpinan berasumsi bahwa karyawan takut terhadap hukuman tetapi untuk jangka panjang jenis motivasi ini dirasa kurang tepat karena dapat berakibat kurang baik terhadap karyawan.

Dapat disimpulkan dari kedua jenis motivasi bahwa motivasi positif efektif digunakan untuk jangka waktu yang panjang sedangkan jenis motivasi negatif hanya efektif digunakan untuk jangka waktu yang pendek. Oleh karena itu, pimpinan yang baik seharusnya memiliki sikap yang konsisten dan adil dalam menerapkan jenis motivasi untuk mencapai hasil yang maksimal dalam penerapannya kepada karyawan.

C. Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi Kerja

Terhadap dalam beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan (Mangkunegara, 2005) diantaranya yaitu :

1) Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.

2) Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

3) Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan atau karyawan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4) Prinsip Pendelegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

5) Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan, akan memotivasi karyawan bekerja seperti apa yang diharapkan oleh pemimpin.

D. Metode Motivasi

Menurut Malayu S. P Hasibuan (2006: 149), ada dua metode motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*) Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.

Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, dan sebagainya.

- 2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*) Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja, sehingga lebih bersemangat dalam bekerja. Misalnya, mesin-mesin yang baik, ruang kerja yang nyaman, kursi yang empuk, dan sebagainya.

E. Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja menurut Hasibuan (dalam Febrianti, N.R 2019) ada 5 Kebutuhan akan Penghargaan, dan Kebutuha Perwujudan Diri. Upaya perusahaan dalam memperbaiki kualitas kehidupan kerja yaitu:

1. Kebutuhan fisik

Contohnya dengan pemberian gaji yang layak kepada karyawan, pemberian bonus pencapaian, uang makan, uang transport dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan

Contohnya dengan memberikan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja agar para tenaga kerja tidak khawatir saat bekerja seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun dan perlengkapan keselamatan lainnya.

3. Kebutuhan sosial

Contohnya dengan membuat tim kecil dalam setiap sub-divisi, tujuannya untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, dan penyelesaian masalah secara berkelompok. kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan

Contohnya yaitu perusahaan memberikan bonus kinerja, menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, karyawan tersebut akan mengarahkan, kemampuan, keterampilan dan potensinya. Dengan demikian para karyawan akan merasa dihargai kemampuannya.

Hafidzi dkk (2019 : 53) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegritas dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah suatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja, adapun beberapa indikator motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fisik, kebutuhan akan fasilitas penunjang yang di dapat di tempat kerja, misalnya fasilitas penunjang untuk mempermudah penyelesaian tugas dikantor.
2. Kebutuhan rasa aman, kebutuhan-kebutuhan akan rasa aman ini, diataranya adalah rasa aman fisik, stailitas, ketergantungan, perlindungan dan kebebasan dari daya-daya mengancam seperti : takut, cemas, bahaya.

3. Kebutuhan sosial, kebutuhan yang harus dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama-sama, contohnya interaksi yang baik antar sesama.
4. Kebutuhan akan penghargaan kebutuhan akan penghargaan atas apa yang telah dicapai oleh seseorang, contohnya kebutuhan akan status, kemuliaan, perhatian, reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan, kebutuhan akan dorongan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan, misalnya motivasi dari pimpinan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di perusahaan, maka indikator penelitian yang paling cocok digunakan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan mengadopsi indikator motivasi menurut Hafidzi, dkk (2019: 53) yang terdiri dari: kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan dorongan untuk mencapai tujuan.

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

2.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Wuisan (2019) dengan judul: Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Freeport Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Freeport Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor SEM-PLS. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 40

responden dengan menggunakan total sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan PT Freeport Indonesia.

Penelitian Pramularso (2018) dengan judul: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif dengan teknik statistik uji normalitas, uji linearitas, uji regresi sederhana, koefisien korelasi, dan koefisien determinasi. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 40 orang dengan dengan teknik pengambilan simple random sampling. Hasil dari penelitian ini menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta.

Penelitian Dwiyanti (2019) dengan judul: Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, kompetensi terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, kompetensi terhadap motivasi kerja karyawan pada PD. BPR Bank Buleleng 45. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur (path analysis). Dalam penelitian ini dijadikan sampel 51 karyawan dengan menggunakan purposive sampling. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini

menunjukkan bahwa Kompetensi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan pada PD. BPR Bank Buleleng 45.

Penelitian Anjani (2019) dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi ganda. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 45 orang Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Limanauw (2022) dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di CV. Bumi Kencana Jaya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi ganda. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 33 orang dengan semua populasi dijadikan sampel karena jumlah sedikit. Hasil penelitian menunjukkan Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Bumi Kencana Jaya.

Penelitian Rosmaini (2019) dengan judul: Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dalam lingkup Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data menggunakan uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis dan pengujian koefisien determinasi. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Hidayat (2021) dengan judul: Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PT. Surya Yoda Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 80 orang. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi dan Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Surya Yoda Indonesia.

2.2.2 Pengaruh Servant leadership terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Dani (2021) dengan judul : Pengaruh Servant leadership, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas

Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung antara Servant leadership terhadap kinerja karyawan, beban kerja terhadap kinerja karyawan dan kreativitas terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening. Metode yang digunakan teknik dengan Partial Least Square (PLS) Uji Model Struktural atau Inner Model. Dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 91 karyawan yang dipilih berdasarkan rumus slovin. Hasil penelitian menunjukkan Servant leadership secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan dan kinerja karyawan. Beban karyawan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap komitmen karyawan. Beban karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kreativitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan.

Penelitian Prasetyo (2020) dengan judul: Pengaruh Servant leadership Dan Motivasi Terhadap Kinerja Anggota Subdit Regident Ditlantas Polda Jatim. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Servant leadership terhadap kinerja anggota dan motivasi terhadap kinerja anggota. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah teknik analisis regresi lineier berganda. Dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 48 anggota yang dipilih berdasarkan proporsive sampling. Hasil penelitian ini Servant leadership dan variabel motivasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja anggota Subdit Regident Ditlantas Polda Jatim.

Penelitian Utami (2021) dengan judul: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant leadership terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur. Penelitian terhadap kinerja karyawan dan kreativitas terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variable intervening. Metode yang digunakan teknik dengan Partial Least Square (PLS) Uji Model Struktural atau Inner Model. Dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 91 karyawan yang dipilih berdasarkan rumus slovin. Hasil penelitian menunjukkan Servant leadership secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan dan kinerja karyawan. Beban karyawan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap komitmen karyawan. Beban karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan kreativitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan.

Penelitian Pala'langan (2021) dengan judul : Pengaruh Servant leadership, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Servant leadership terhadap kinerja guru, disiplin kerja terhadap kinerja guru dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu analisis dengan teknik pengukuran outer model, inner model atau model struktural dan uji hipotesis. Dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 41 orang yang dipilih berdasarkan proporsive sampling. Hasil dari penelitian ini diperoleh kesimpulan Servant leadership tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, Servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja guru, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja guru.

Penelitian Rahayu (2019) dengan judul : Pengaruh Servant leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Servant leadership terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian metode analisis deskriptif dengan pendekatan survey. Dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 50 subyek, dengan menggunakan teknik non probabiliy sampling. Hasil dari penelitian ini diperoleh Servant leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di Kantor Mail Processing Centre Bandung.

Penelitian Agatha (2021) dengan judul: Pengaruh Servant leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement pada Restoran Shaburi & Kintan Buffet di Surabaya. Metode yang digunakan dalam penelitian metode structural equation model dengan program PLS. Dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 30 dengan menggunakan proporsive sampling. Hasil penelitian ini adalah Servant leadership berpengaruh secara langsung terhadap employee engagement, tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja

karyawan. Employee engagement berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Employee engagement adalah variabel yang memediasi pengaruh Servant leadership terhadap kinerja karyawan.

Penelitian haryono (2020) Dengan judul :Pengaruh Servant leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui mengetahui apakah hubungan Servant leadership, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square (PLS). Dalam penelitian ini dijadikan sampel sebanyak 34 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Hasil dari penelitian ini Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Servant leadership berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.

2.2.3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian Farisi (2020) dengan judul: Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT.

Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 62 karyawan menggunakan purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau. Berdasarkan uji parsial diketahui bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Kebun Tanah Putih Provinsi Riau.

Penelitian Harahap (2020) dengan judul: Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi, disiplin dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Dalam penelitian ini dijadikan sampel 35 orang menggunakan sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan

dapat disimpulkan bahwa motivasi, disiplin dan kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Umar (2022) dengan judul: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis SEM (Structural Equation Modelling) yang dioperasikan melalui program Smart PLS Versi 3.00. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan UPT Pelabuhan Sungai Duku yang berjumlah sebanyak 73 pegawai dan seluruhnya dijadikan sampel, dengan demikian teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sampel. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPT Pelabuhan Sungai Duku Pekanbaru. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada UPT Pelabuhan Sungai Duku Pekanbaru.

Penelitian Marlius (2020) dengan judul: Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, kompensasi dan kedisiplinan karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Kencana Sawit Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah multiple linear regression analysis. Dalam penelitian ini

dijadikan sampel 50 orang dari keseluruhan populasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Saputra (2023) dengan judul: Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji motivasi terhadap kinerja pegawai, untuk menguji lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian ini dilakukan di Ar Risalah Kota Padang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas, reliabilitas, analisis deskriptif, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas, analisis regresi berganda, dan uji t. Dalam penelitian ini total sampling jenuh sebanyak 50 sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Adha (2019) dengan judul : Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Dalam penelitian

ini total sampling jenuh sebanyak 32 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember, sedangkan lingkungan kerja dan budaya kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember.

Penelitian Kurniawan (2021) dengan judul: Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Kota Batam. Penelitian ini dilakukan bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, pelatihan dan disiplin terhadap kinerja karyawan pada hotel berbintang di Kota Batam. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis data dengan menggunakan regresi linier berganda. Dalam penelitian ini total sampling jenuh sebanyak 320 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa variabel motivasi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel pelatihan dan disiplin berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil kajian empiris diatas dapat disimpulkan hasil penelitian terdahulu pada tabel 2.1 berikut

Tabel 2.1
Mapping Publikasi Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		SL	KOM	MOT	KIN	
1	Dani (2021): Pengaruh <i>Servant leadership</i> , Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
2	Prasetyo (2020): Pengaruh <i>Servant leadership</i> Dan Motivasi Terhadap Kinerja Anggota Subdit Regident Ditlantas Polda Jatim	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
3	Utami (2021) :Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Servant leadership</i> terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
4	Pala'langan (2021) :Pengaruh <i>Servant leadership</i> , disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
5	Rahayu (2019) :Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung	√			√	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
6	Agatha (2021): Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya	√			√	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		SL	KOM	MOT	KIN	
7	Haryono (2020) :Pengaruh <i>Servant leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki	√			√	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
8	Wuisan (2019) : Pengaruh Kompetensi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Freeport Indonesia		√		√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
9	Pramularso (2018) : Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan CV Inaura Anugerah Jakarta		√		√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
10	Dwiyanti (2019) : Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan		√		√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
11	Anjani (2019) : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon		√		√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
12	Limanauw (2022) dengan judul: Pengaruh Kompetensi dan Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan CV. Bumi Kencana Jaya		√		√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
13	Rosmaini (2019): Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dalam lingkup Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang		√		√	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
14	Hidayat (2021): Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja PT. Surya Yoda Indonesia		√		√	Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		SL	KOM	MOT	KIN	
15	Anjani (2019) : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon		√		√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
16	Farisi (2020) : Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V			√	√	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
17	Harahap (2020) : Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu			√	√	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
18	Anjani (2019) : Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Lambang Putra Perkasa Motor Cirebon			√	√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
19	Umar (2022) : Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru.			√	√	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
20	Marlius (2020) : Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia.			√	√	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
21	Saputra (2023): Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang.			√	√	Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
22	Marlius (2020) dengan judul: Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja			√	√	Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

No	Nama, Tahun, Judul	Variabel				Hasil Penelitian
		SL	KOM	MOT	KIN	
	Karyawan Pada PT. Kencana Sawit Indonesia.					
23	Kurniawan (2021) dengan judul: Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Berbintang Di Kota Batam			√	√	Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Keterangan :

SL : *Servant leadership*

KOM : Kompetensi

MOT : Motivasi

KIN : Kinerja

